

Leidinggeven en voorbeeldgedrag

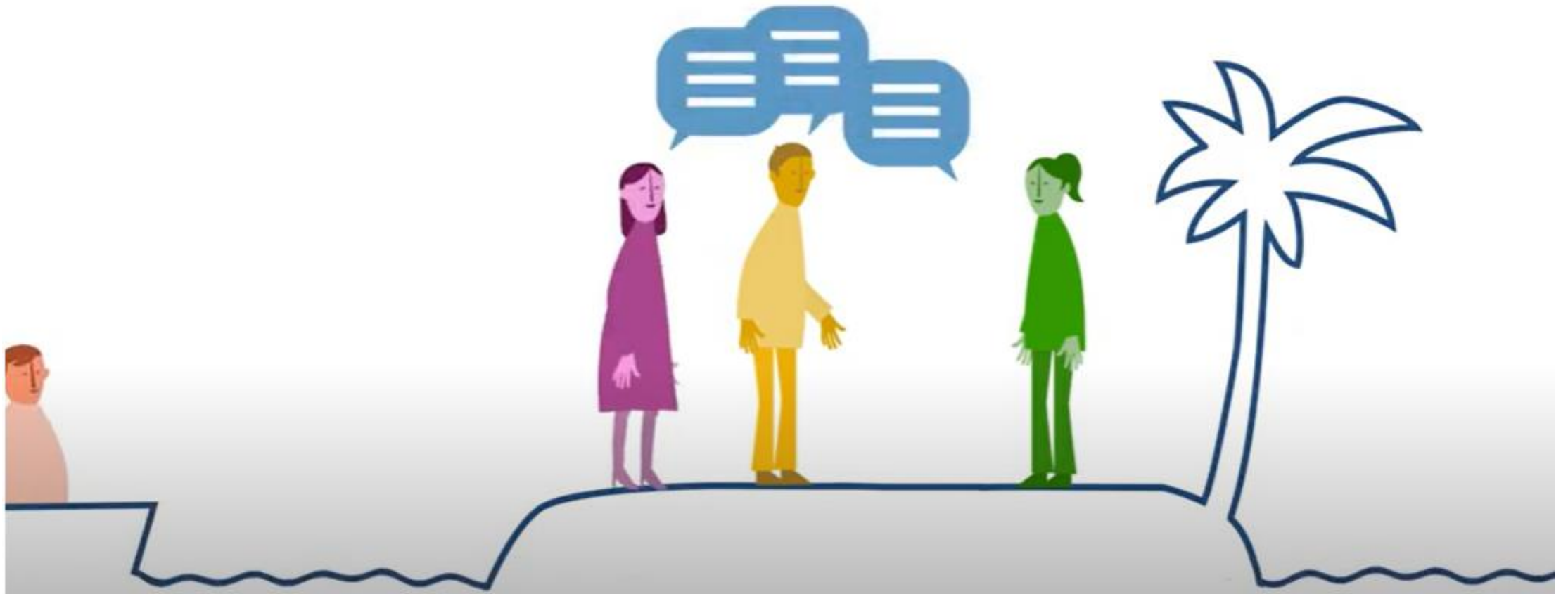
Ramona van der Linden, Tilburg University | 27 juni 2023

A portrait of a woman with dark, curly hair, smiling. She is wearing a white, textured top. The background is a plain, light-colored wall.

Voorstellen

- Ramona van der Linden
- Sinds 2010: Tilburg University
- In 2017 gestart met leiderschapsprogramma
- Voormalig programma manager leiderschap & talent ontwikkeling
- Huidig: Afdelingshoofd HR Development

Ontwikkelen leiderschapsvisie



Wat hebben we gedaan?



54 interviews and feedback bijeenkomsten met medewerkers en studenten van Tilburg University and experts op het gebied van leiderschapontwikkeling



Behoefte aan openheid en transparantie. Leiderschap dat de open dialoog stimuleert en een cultuur creëert van het geven van eerlijke feedback



Gebaseerd op de resultaten van de interviews hebben we een (gemeenschappelijke) op leiderschap ontwikkeld, '**Connected Leading**' genaamd

Doelen



met **CONNECTED LEADING**
BEOGEN we...



Investeren in de ontwikkeling van onze leiders zodat ze beter toegerust zijn om de strategische doelen te realiseren



Versterken van de connectie tussen de diverse Faculteiten, Divisies en Afdelingen / Departmenten



Stimuleren en faciliteren van de duurzame ontwikkeling van al onze medewerkers, zodat onze medewerkers toegerust zijn voor hun werk en toekomstige uitdagingen



Creëren van een gemeenschappelijke taal

Visie op leiderschap: Connected Leading

Wederkerigheid

Leiden & volgen: team
prestatie

Dialog o.b.v. vertrouwen,
openheid & transparantie

(Zelf-)Bewustzijn

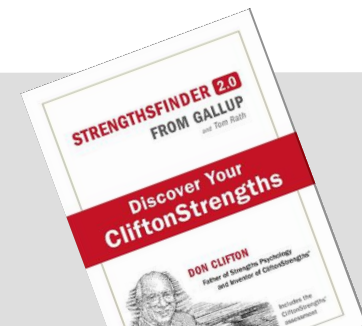
Luisteren

Bewustzijn van de
context

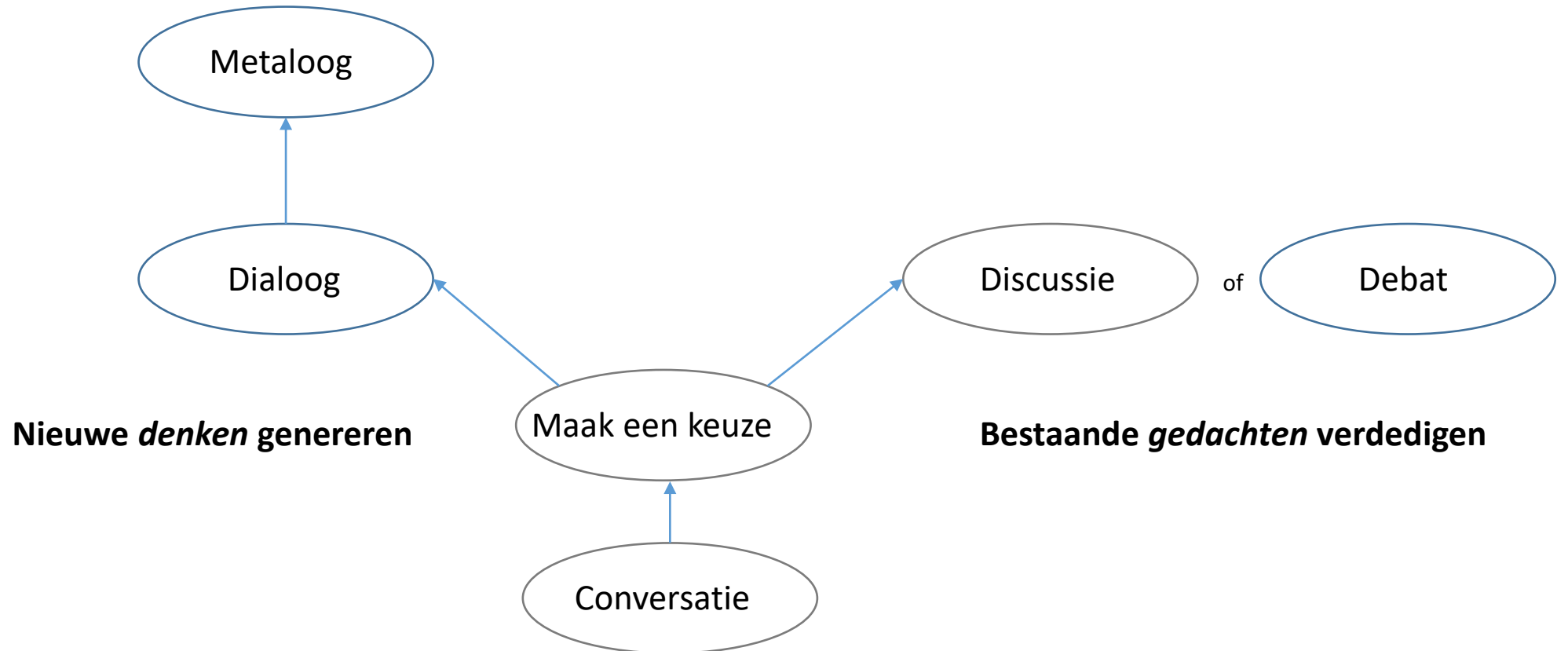
(bereidheid te luisteren en eigen
gedachten op te schorten)



WERKEN VANUIT STERKE PUNTEN

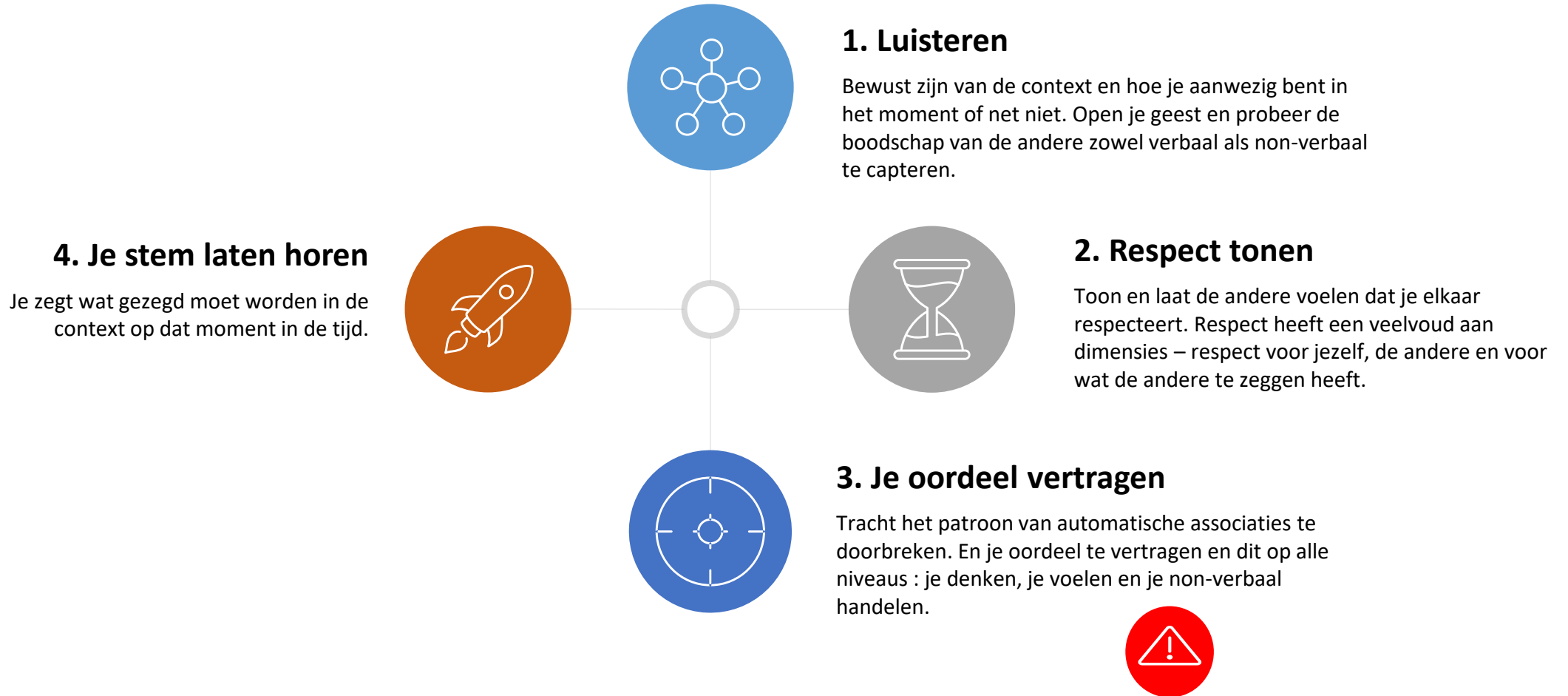


Dialog vs. Discussie



Dialogisch Leiderschap

Vier voorwaarden om een generatieve dialoog te creëren (*)



Visie op leiderschap: Connected Leading



Van visie naar implementatie



Implementatie Connected Leading



Doelgroepen

Alle medewerkers

Leidinggevenden

Teams

Alle medewerkers: aanbod

Connected Leading bibliotheek

Team toolbox

Intervisiebegeleiding



Vergroot je zelfbewustzijn: benut je talent!

‘Vergroot je persoonlijk leiderschap’: coaching

Connected Leading: mentorprogramma

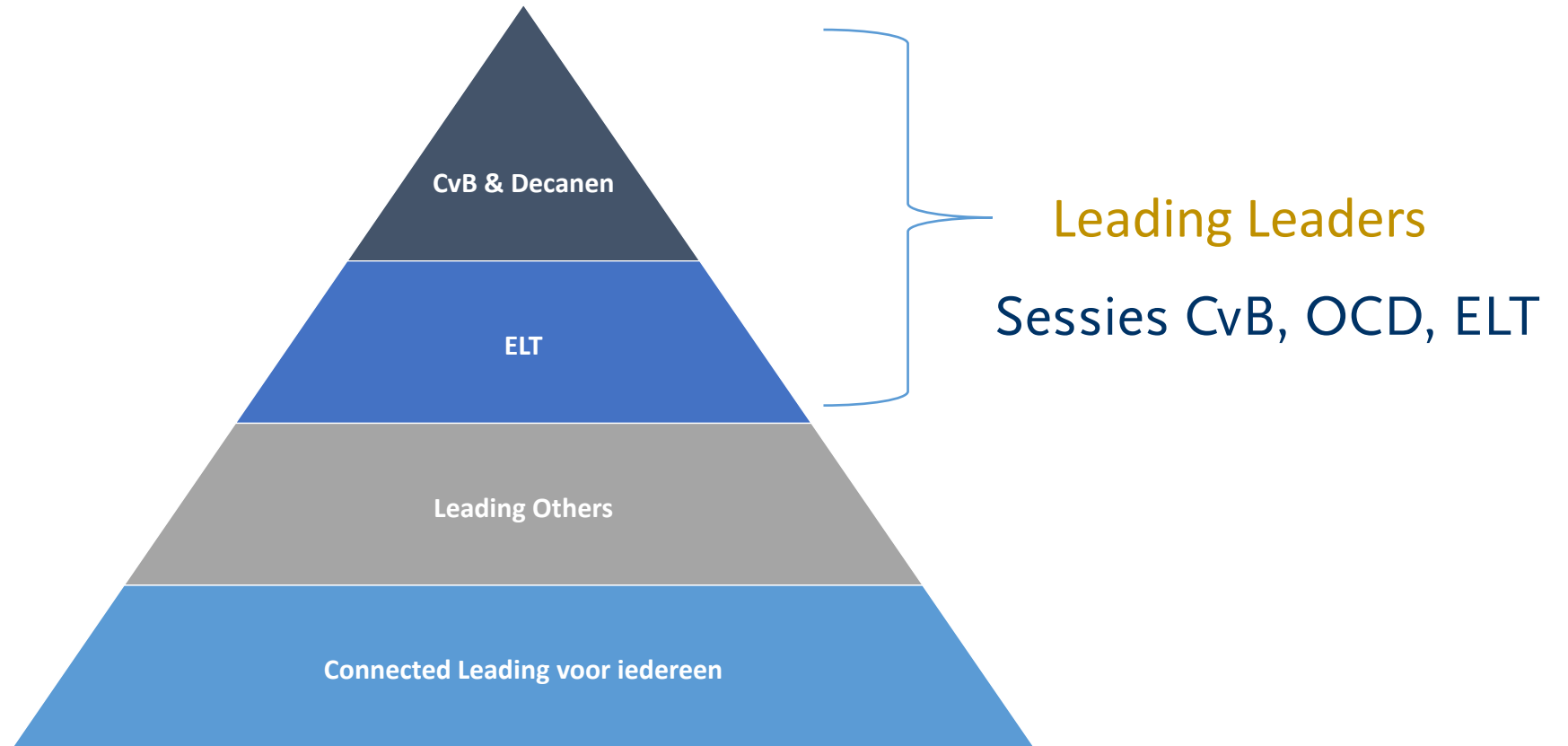
Leidinggeevenden

- 2019 – 2023: tien cohorten Leading Others programma
- Gemengde groepen: hoogleraren, UHD en afdelingshoofden ondersteunend personeel

Design

- Intake, midterm gesprek and outtake met coach en leidinggevende
 - Sterke focus op peer-interactie en intervisie
 - Zes interactieve trainingdagen, gedurende 9 maanden
 - Zelfstudie en toepassing in de praktijk
-
- Programma voor UD/UHD en Onderwijs-/onderzoeksdirecteuren
 - Training P&TD gesprekken, o.a. in combinatie met Erkennen & Waarderen

Leidinggevenden



AN INSPIRING COMMUNITY



Leidinggevenden: nieuwe opzet (in ontwikkeling)

To be an inspiring community, we need to ensure everyone feels a sense of belonging and learn in a safe environment where well-being is important. We focus on developing your talents and (personal) leadership.

Integratie diverse thema's:

- Connected Leading
- Sociale veiligheid
- Welzijn
- Erkennen & Waarderen
- Waarden



Well-being

We create a resilient working and learning environment that supports and strengthens the vitality and engagement of our community members.



Talent Development

Through Use (Y)our Talents! we enable our employees to develop their talents and (personal) leadership. In order to broaden the way we recognize and reward talent, we focus on differentiation of academic careers, lifelong development and mobility, and teamwork.



Social Safety

We build a positive and safe learning and working environment in which everyone feels recognized and valued, regardless of origin, education, gender or position.

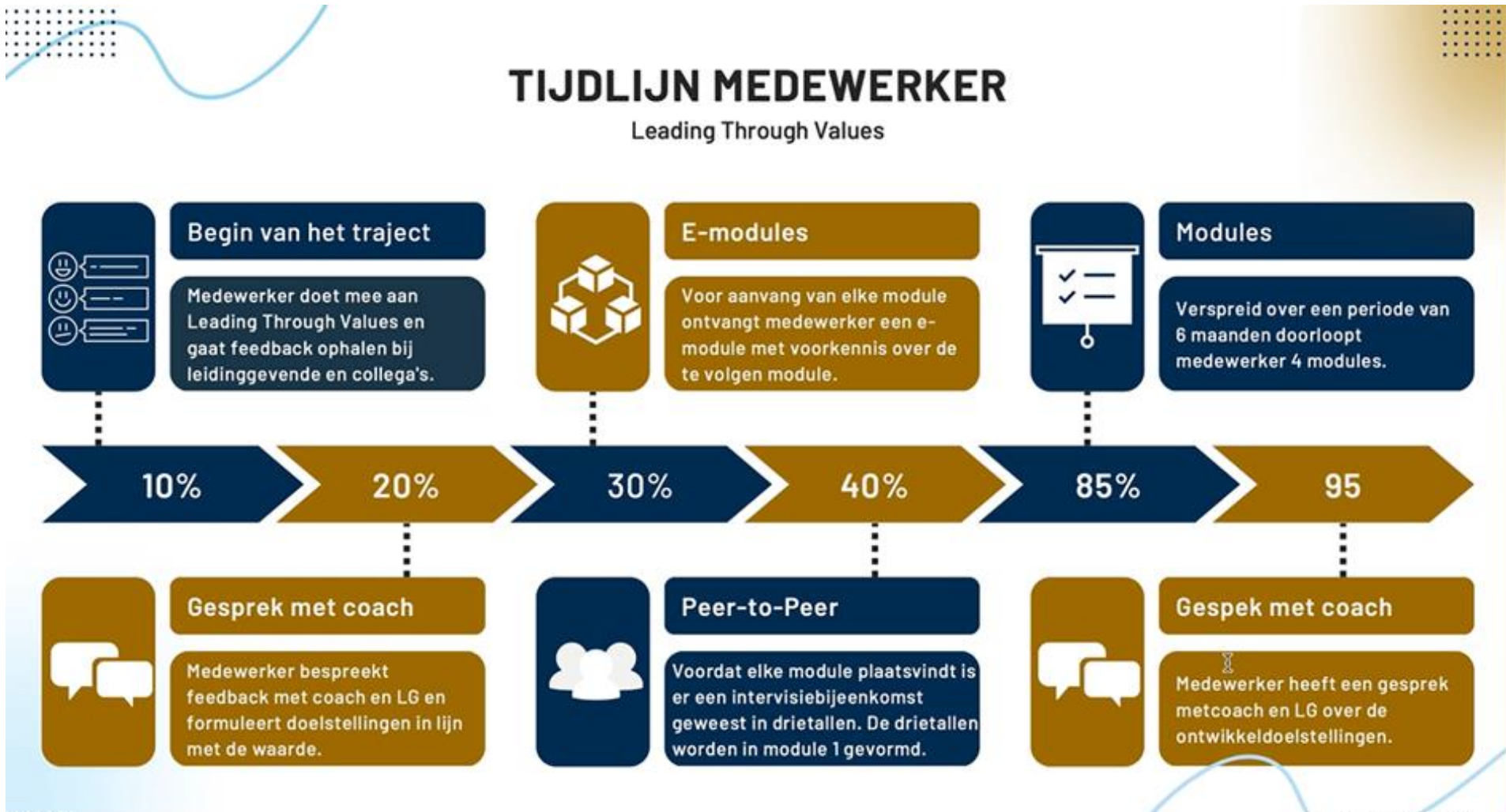


(Personal) Leadership

Connected Leading is our shared vision on (personal) leadership. We focus on developing individual employees, formal leaders and teams.



Opzet programma 'Leading Through Values'



Teams

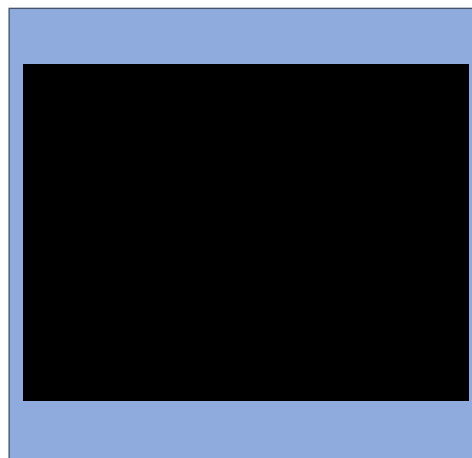
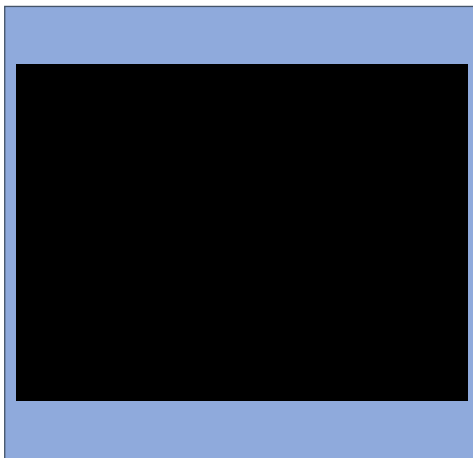
- Teamsessie management teams (1.5 dag)
 - Focus op het bouwen van connectie binnen het team
 - Elkaars voorkeuren leren kennen (Insights Discovery)
 - Dialoog over Connected Leading gedragingen
 - Gezamenlijke activiteit
 - Actieplan op basis van teamuitkomsten (gebaseerd op 0-meting)
- Teamsessies afdelingen/departementen sterke punten / Insights Discovery

Performance en Development cyclus



Interne ontwikkelingen

Use (Y)our Talents



Mogelijk-makers
Rollen - Processen – Instrumenten
Tools – Trainingen – Systemen - Middelen

Use (y)our Talents: elementen uit de visie

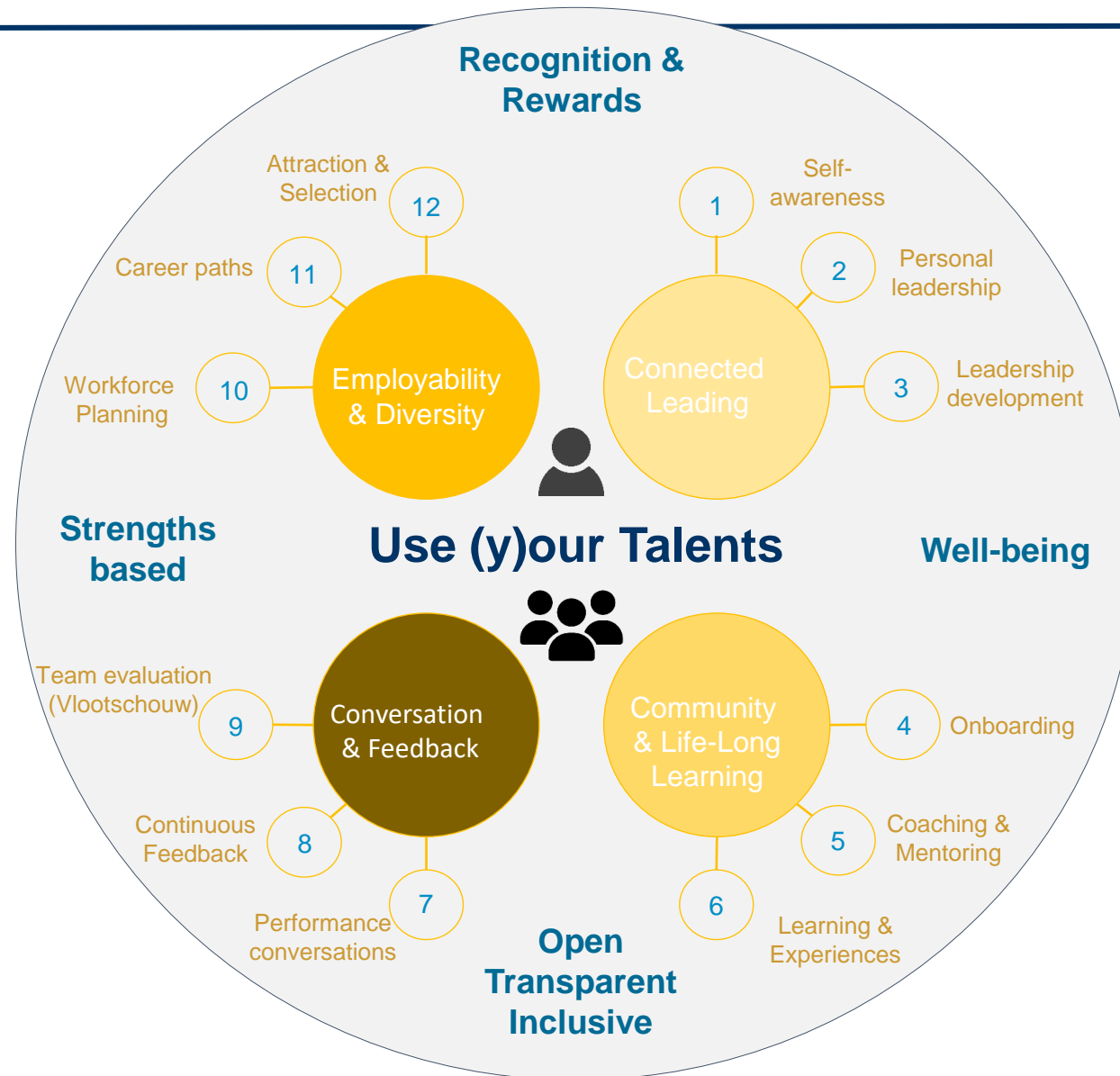
- Focus op **ontwikkeling**
- Versterken en investeren in **persoonlijk leiderschap**
- Vergroten **zelfbewustzijn** en **zelfreflectie**
- Aanspreken en inzetten van **sterke punten**
- Nemen van eigen regie in bereiken van **individuele en team doelen**
- Erkennen en waarderen van **diversiteit** aan talent
- Versterken van **werkplezier** en **betrokkenheid**
- Aandacht voor **welzijn** en **welbevinden**
- Cultuur van **continue feedback**
- Dialoog op basis van **openheid** en transparantie
- Belang van **coachend leiderschap** gericht op ontwikkeling van sterke punten, openheid en vertrouwen

Room for everyone's talent towards a new balance in the recognition and rewards of academics



Connected Leading

Talent Development



Het Goede Gesprek

- Performance management
- Managen en beheersen
- Check-out op het verleden
- Verbeterpunten
- Beoordelingsgesprek
- 1 maal per jaar
- Regie bij de leidinggevende
- Feedback van de leidinggevende
- Extrinsieke motivatie
- Materiële beloning



- Performance development
- Coachen en faciliteren
- Check-in op nu en toekomst
- Sterke punten en drijfveren
- Continue dialoog
- Veelvuldige gesprekken
- Regie bij de medewerker
- Feedback van collega's en klanten
- Intrinsieke motivatie
- Immateriële beloning

Samen doelstellingen bepalen en afstemmen



Met Use (y)our talents! willen we eenieder stimuleren zijn/haar talenten te ontwikkelen tot sterke punten. Continue feedback en reflectie zijn belangrijke hulpmiddelen om je te blijven ontwikkelen. Je leidinggevende ondersteunt je hierbij. Regelmatig bespreken jullie (op informele basis) je ontwikkeling en één keer per jaar blik je tijdens een formeel P&TD-gesprek terug en maak je samen met je leidinggevende ontwikkel- en prestatieafspraken voor de komende periode. Door een goede voorbereiding, voer je samen de 'goede gesprekken'.

STERKE PUNTEN

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het veel effectiever is om je sterke punten verder te ontwikkelen dan je zwakke punten te verbeteren. Werken vanuit je sterke punten leidt o.a. tot meer zelfvertrouwen, betere prestaties en meer werkplezier.

Ontdek je sterke punten, zodat jij deze verder kunt ontwikkelen en inzetten in je werk.

Je kunt hiervoor gebruik maken van de workshop 'Benut je talent!' of doe de reflectie oefening 'Weerspiegelde Beste Zelf'.

Tip: vraag bij het krijgen van een compliment eens door; 'waarom vond je het goed?', 'wat waardeer je in mijn aanpak?' en wat maakte dat jij enthousiast werd?

FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN

Je kunt **feedback geven** aan de hand van het 4G-model:

Gedrag: benoem het gedrag wat je hebt gezien en gehoord

Gevoel: geef jouw gedachten en gevoelens aan

Gevolg: benoem de consequenties

Gewenst: geef het gewenste gedrag aan

Het is niet altijd makkelijk feedback te ontvangen.

De volgende aandachtspunten maken het voor de ontvanger gemakkelijker:

- vat de feedback niet persoonlijk op
- schiet niet in de verdediging
- vraag om verheldering
- bedank de gever
- zie feedback als een mogelijkheid iets te leren, iets te verbeteren
- doe iets of niets met de feedback en leg hiervoor de reden uit

Formuleer op basis van je sterke punten je ontwikkel- en prestatie-doelstellingen. De onderstaande vragen kunnen je hierbij helpen:

- Waar sta ik over drie jaar?
- Wat zijn mijn ambities?
- Hoe passen mijn ambities binnen de teamdoelstellingen?
- Wat heb ik nodig om deze ambities te realiseren?

FEEDBACK VRAGEN

Voorbeeldvragen:

- Waar moet ik vooral mee doorgaan?
- Wat moet ik vaker laten zien?
- Waar moet ik mee stoppen?



ZELFREFLECTIE

Voorbeeldvragen:

- Doe ik de goede dingen?
- Doe ik de dingen goed?
- Wat is mijn kracht?
- Wat zijn 3-5 verbeter-/aandachtspunten m.b.t. mijn functioneren?
- Waar ben ik trots op?
- Hoe kan ik me blijven ontwikkelen?
- Zit ik nog op de juiste plek?

Heb je vragen? Neem dan contact op via trainingenhr@tilburguniversity.edu. Met dank aan 'Het prestatiemenu' (2021), Jacco van den Berg.

Vragen?



Afdelingshoofd HR Development – Ramona van der Linden – T. 013 466 3489



r.j.e.m.vdrlinden@tilburguniversity.edu